



Vorsicht: Der tiefe Blick in die private Schublade

Klassiker aus dem Reiseführer „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“ von Prof. Dr. Christian Scholz (28)

Es gibt in unserer bunten Arbeitswelt Dinge, die oft erstaunliche Explosivität entwickeln. Dazu gehören überraschenderweise Schubladen, die der Reiseführer „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“ aus diesem Grund vor kurzem vorsichtig und mit einem interessanten Ergebnis unter die Lupe genommen hat.

„Schublade“ bezieht sich dabei nicht auf zusammengebaute Objekte aus einem schwedischen Möbelhaus. Sie kommen aus der Personalführung (Menschenbild X und Y), der Konsumentenforschung (Sinus-Typen), dem Handel (Category Management) und dem Interface-Design (Personas).

Vor den Schubladen steht auf der einen Seite der ernst durch seine intellektuelle Brille schauende Analytiker, der glaubt, im Chaos der heutigen Arbeitswelt wichtige Muster zu erkennen. Auf der anderen Seite schüttelt der Berufsskeptiker den Kopf und murmelt: „Wieder nur stupides Denken in Schubladen.“ Alle diejenigen, die entweder die Muster des Analytikers nicht verstanden haben oder sich die daraus entstehenden Konsequenzen ersparen wollen, stimmen vollumfänglich und eifrig nickend zu.

Bevor man also das Totschlag-Argument „Schubladendenken“ auf den Müll wirft, dürfte erst einmal eine grundlegende Definition nützlich sein:

Unter Schubladen versteht man in der Arbeitswelt (a) ein Totschlag-Argument zur Revitalisierung intuitiven Einzelfalldenkens oder (b) den Versuch einer Komplexitätsreduktion, bei dem beispielsweise Menschen aufgrund von gemeinsamen Merkmalen zu Gruppen zusammengefasst werden.

Dieses Schubladendenken hat in der personalwirtschaftlichen Theorie und Praxis eine lange Tradition: So definierte Edgar Schein unter anderem den „Social Man“ sowie den „Selbstverwirklicher“, Michael Maccoby die „Spielmacher“ und „Firmenmenschen“. Manche Unternehmen haben „High Potentials“ oder aber (ohne so richtig darüber zu sprechen) die „Wackelkandidaten“. Zudem gibt es seit einiger Zeit die Wertemuster der „Generationen“ Babyboomer, X und Y sowie (neuerdings) auch Z.

Doch auch wenn die Suche der eifrigen Verfechter einer schubladefreien Welt nach beglückender Vereinfachung durchaus verständlich ist – dazu später mehr –, wäre der Reiseführer „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“ kein echter Reiseführer, würde er trotz dieses medialen Gegenwindes nicht versuchen, das Denken in Schubladen intellektuell zu durchdringen.

Das Schubladen-Spiel besteht aus vier Schritten, nämlich aus (1) der Definition von Schubladen, (2) der Entwicklung von Zuordnungskriterien, (3) der Ableitung von Handlungskonsequenzen für die Bewohner von Schubladen sowie (4) der Überprüfung der Schritte (1) bis (3).

Für den ersten Schritt, also die **Definition der Schubladen**, ist es nicht erforderlich, dass sich die Inhalte der Schubladen in allen Merkmalen unterscheiden. Es genügt schon ein einziges Merkmal. Falls also ein Schubladenschrank Teesorten lagert, so könnte eine Schublade heißen „für ganz besondere Gelegenheiten“. Diese Definition kann man streng empirisch vornehmen, aber auch plausibilitätsgestützt.

Der zweite Schritt, also die **Entwicklung von Zuordnungskriterien**, ist der schwerste Schritt. Denn auch der „Social Man“ hat vielleicht im Bewerbungsgespräch eine stille Phase. Auch die Zuordnung zu den „Generationen“ kann nicht simplizistisch durch einen Blick in den Reisepass gelöst werden. Da ist der irritierte Blick des Bewerbers schon zielführender, wenn der Unternehmer stolz auf „flexible Arbeitszeitsysteme“ hinweist, ein ultimatives No-Go für die Generation Z.

Die **Ableitung von Handlungskonsequenzen** als dritter Schritt ist einfach, denn sie hängt von den Zielen des Schubladenschrankbauers ab. Als Betreiber eines Eremiten-Klosters wird der „Social Man“ nicht eingestellt, wohl aber der „Selbstverwirklicher“.

Zu Schritt 4, also der **Überprüfung** von Schubladenart, Zuordnungsfunktion und Handlungskonsequenz, gehört die Notwendigkeit, nachzuschauen, ob die Personen, die in irgendwelchen Schubladen landen, dort auch tatsächlich hingehören.

Dies führt zu folgendem Insider-Tipp:

„Schubladendenken“ ist kein Schimpfwort, sondern eine anspruchsvolle Tätigkeit.

Spätestens seit Konrad Lorenz – dem Miterfinder der vergleichenden Verhaltensforschung – gilt als erwiesen, dass Komplexitätsreduktion durch Mustererkennung dem Überleben dient: Denn wenn Tiere in der Natur jede Einzelinformation als „Einzelfall“ interpretieren würden und jedes Mal neu nachzudenken beginnen, würden sie rasch aussterben.

